



NOUVELLES VALEURS DU LUXE

LE TEMPS DE L'ENGAGEMENT

Une étude du Centre du luxe et de la création et du Boston Consulting Group

le CENTRE du LUXE et de la CREATION

BCG

THE BOSTON CONSULTING GROUP

30 janvier 2018

L E CENTRE DU LUXE ET DE LA CRÉATION est le think tank et le do tank de référence des métiers du luxe et de la création. Son but? Inventer et construire les voies d'avenir du luxe à travers ses dimensions créatives, sociologiques et économiques. Il contribue ainsi à la promotion d'une réflexion transversale, riche et originale, dont le point d'orgue est le Sommet du luxe et de la création. Lieu d'échange et d'expression, le Sommet inspire chaque année les idées, les projets et les courants qui animent en profondeur l'évolution de la « planète Luxe ».

L E BOSTON CONSULTING GROUP est un cabinet international de conseil en management et le leader mondial du conseil en stratégie d'entreprise. Nous travaillons avec des clients de tous les secteurs partout dans le monde pour identifier ensemble les meilleures opportunités, les aider à affronter leurs défis et faire évoluer leurs activités. A travers une approche personnalisée, nous leur apportons notre vision de la dynamique des entreprises et des marchés ainsi que notre expertise à chaque niveau de leur organisation. Nous leur garantissons ainsi un avantage concurrentiel durable, des organisations plus performantes et des résultats pérennes. Fondé en 1963, le BCG est une entreprise privée présente dans 50 pays avec 90 bureaux.

Les auteurs

Olivier Abtan, Directeur associé, The Boston Consulting Group

Julie El Ghouzzi, Directrice du Centre du luxe et de la création, Associée du Cabinet Carles & Associés

INTRODUCTION

Aujourd'hui, plus que jamais, le luxe doit entretenir le rêve afin de faire perdurer sa croissance. Naissant de la qualité du produit, le rêve réside aussi et surtout dans l'expérience que vivent les clients auprès de la marque. Cette expérience est en réalité plurielle : expériences d'achat, communications, interactions et émotions.

Dans cette quête d'expériences, le client semble tout vouloir : un luxe créatif et surprenant, mais auquel il participe ; un luxe à la pointe du progrès et du digital, mais qui soit fait-main et avec la plus grande humanité, tant dans la production que dans le service.

Dès lors, comment concilier ces nouveaux paradoxes du luxe et faire vivre ces valeurs renouvelées qui porteront le luxe de demain ?

La réflexion menée dans cet article propose quelques éléments de réponses. Le luxe entre résolument dans une nouvelle ère d'engagement à travers l'expression de valeurs authentiques :

- ◇ Des actions concrètes et visibles en termes d'Éthique et de Responsabilité Sociale et Environnementale (RSE)
- ◇ La recherche de transparence et de cohérence en termes de prix et de qualité de produits
- ◇ Une orientation centrée sur le client omniprésente

L'ENGAGEMENT ÉTHIQUE EST DEVENU INDISPENSABLE

Le luxe ne peut plus se passer d'une stratégie de développement durable, relais d'un engagement éthique, car les clients y sont particulièrement attentifs

Le luxe a toujours été traversé par les contradictions axiologiques. Déjà au XVIII^e siècle, la « querelle du luxe » polarisait l'analyse du segment et de ses valeurs. Les préjugés envers le luxe existent aujourd'hui encore : identifiés à l'inutile et à la dépense somptuaire, les produits de luxe sont souvent décriés et les marques facilement assimilées à des pilleurs des ressources naturelles les plus rares (diamants, métaux, fourrures...).

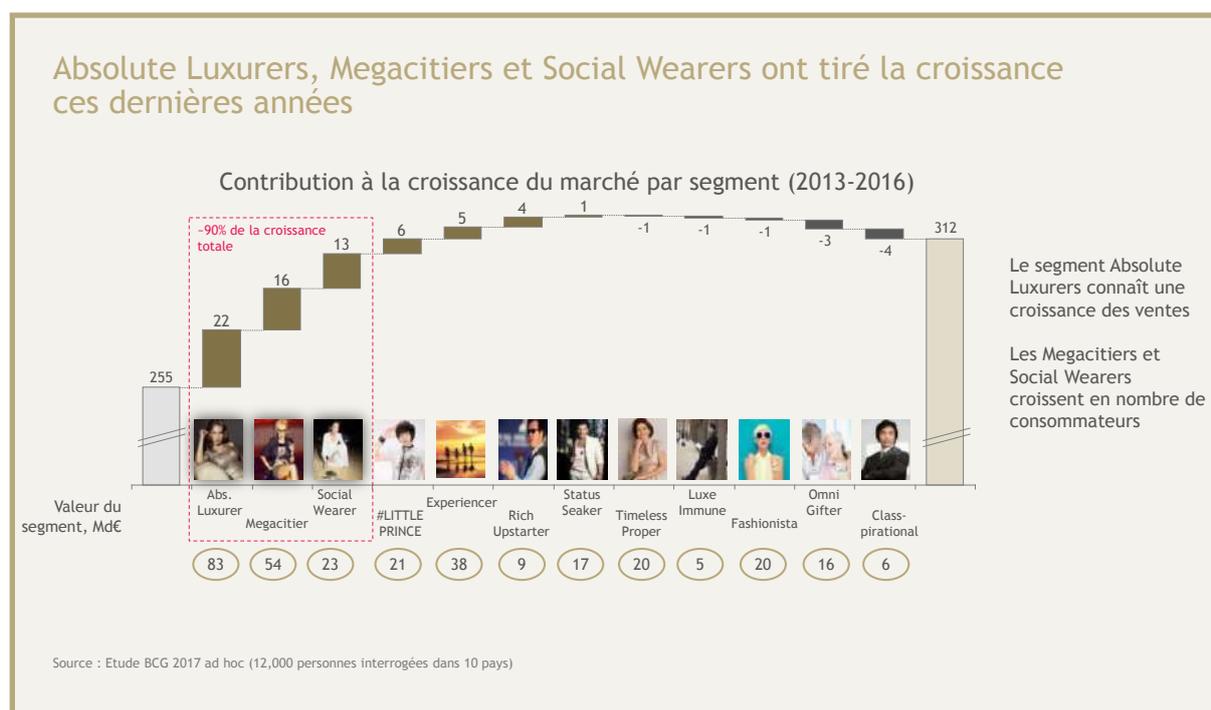
Rousseau soulignait déjà que « le luxe est diamétralement opposé aux bonnes mœurs ». En Chine, les lois anti-corruption constituent le reflet contemporain de l'idée selon laquelle les produits de luxe seraient le germe d'une débauche sociale. Le luxe, révélateur des inégalités sociales, se doit d'être le plus éthique possible et ainsi, du fait de la relation qui s'établit désormais entre Éthique et Responsabilité Sociale et Environnementale, être irréprochable sur les aspects RSE.

Notre époque ne se satisfait plus d'apparences ou de discours. Au-delà de communiquer, le luxe doit désormais déployer – ou poursuivre le déploiement – d'actions concrètes pour démontrer son exemplarité.

L'excellence requise doit se manifester sur l'ensemble de la chaîne de valeur : il est devenu insupportable pour le consommateur d'imaginer que le produit dont il a rêvé ne soit pas fabriqué avec un niveau d'exigence éthique

au moins égal à son niveau d'exigence esthétique. En effet, le profil des consommateurs évolue et la place de la conscience sociale grandit. Une récente étude du Boston Consulting Group¹ souligne ainsi l'émergence d'un profil de consommateurs de luxe, les « Social Wearers ».

En effet en 2016, le marché du luxe pèse 860 milliards d'euros et compte 415 millions de consommateurs, parmi lesquels 10 % de top consumers réalisent 35 % des achats. Parmi ces top consumers, trois catégories de consommateurs - les Absolute Luxurers, Megacitiers et les Social Wearers – tirent particulièrement le marché et sont à l'origine de 90 % de la croissance des achats des top consumers (cf. tableau). Le profil du Social Wearer qui réunit environ 22 millions de consommateurs se caractérise à travers son attachement plus marqué aux questions éthiques et environnementales dans sa relation aux marques. La part de marché de ces Social Wearers a doublé en 5 ans.



Cette montée en puissance de l'intérêt pour la responsabilité sociale et environnementale impose aujourd'hui aux marques de définir leur propre stratégie en la matière, et de la communiquer clairement aux clients.

Les marques de luxe doivent intégrer développement durable et responsabilité sociale en prouvant l'impact des actions entreprises

En l'espace de 15 à 20 ans, les stratégies de développement durable sont apparues puis devenues obligatoires pour les plus grandes entreprises. Les groupes de luxe sont ainsi passés de la nécessité d'identifier des actions à mener à l'intégration de ces actions dans leurs stratégies.

Ainsi, en 2002, date de son premier rapport environnemental, LVMH prenait des engagements de principe à travers « une charte environnement ». Aujourd'hui, c'est le programme LIFE qui est mis en avant. En peu de temps on a donc migré des principes à la structuration d'actions dont on mesure les effets comme en atteste l'extrait du rapport environnemental LVMH (2017) : « Depuis 2012, le programme LIFE a été conçu de façon à renforcer

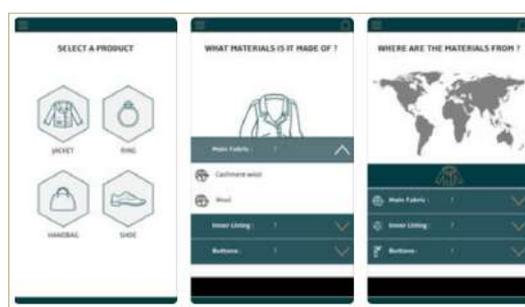
1 Olivier Abtan et Nicolas Pianon (2016), The True-Luxury Global Consumer Insight, The Boston Consulting Group

l'intégration de l'environnement dans les processus managériaux, faciliter le développement de nouveaux outils de pilotage et tenir compte des évolutions et enrichissements découlant des pratiques innovantes des Maisons. (...) Les Maisons définissent un programme d'actions en hiérarchisant leurs thématiques stratégiques, assorti d'indicateurs permettant de suivre leur performance. »

L'engagement a changé de sens, il doit désormais être tangible et démontrable. Il se mesure. Ainsi, la concurrence entre les groupes de luxe se joue désormais en partie à travers leur vision du développement durable. Chaque acteur doit trouver son style et son positionnement, lesquels deviennent une composante de l'offre :

- ◇ LVMH distingue écologie et responsabilité sociale qui sont deux directions différentes du groupe. Aussi, outre le programme LIFE qui organise la stratégie environnementale du groupe, le département des Ressources Humaines structure les actions sociales et en particulier la transmission des savoir-faire via l'Institut des Métiers d'Arts.
- ◇ Kering a construit un compte de résultat environnemental disponible en open source :

En 2016, Kering a lancé une version simplifiée sous la forme d'un mini programme appelé My EP & L (Environmental Profit & Loss). Destiné d'abord aux étudiants, il permet de mesurer et comparer les impacts environnementaux de différents produits et de leur attribuer une valeur monétaire. Kering agit ainsi pour sensibiliser les futures générations de créateurs. Lancé également en octobre 2017, sur wechat (cf. photo ci-contre), l'outil s'adresse donc à une large communauté.



- ◇ Le groupe Hermès parle encore peu de développement durable, en apparence du moins. Il l'aborde en effet à travers les valeurs intrinsèques de la marque. Ainsi, son rapport annuel insiste sur l'honnêteté, l'intégrité et le « bien-faire » artisanal. Si la marque ne le présente pas comme tel, il est intéressant de signaler que l'initiative « Petit H » forme sans doute l'une des applications les plus ludiques d'un développement durable qui ne dit pas son nom : réutiliser les matériaux mis au rebut pour en faire des objets exclusifs et originaux permet en effet de « recycler » d'une façon créative.

Plus encore que les stratégies de groupe, ce sont aussi les stratégies de marques qui prennent le pas : la marque Guerlain a son propre rapport développement durable, distinct de celui du groupe, et un site internet – www.aunomdelabeaute.fr – dédié aux questions de développement durable qui la préoccupent.

Pour sa part, L'Oréal indique dans sa dernière publicité que l'on peut découvrir ses engagements RSE en consultant son site internet *Sharing Beauty With All*.

La RSE est dès lors passée d'une obligation légale à un rôle fondamental de lien avec la communauté et le client, nouant ainsi un engagement moral avec eux.

Le développement durable ne peut plus être uniquement un argument défensif car les clients en font un argument d'achat

Mûri par les années, le développement durable n'en est plus à son galop d'essai dans les entreprises. Les consommateurs sont eux-mêmes de moins en moins prêts à accepter les erreurs et les « à-peu-près ». La transparence est d'autant moins discutable que l'information est accessible partout, à tout moment via internet et que les clients ont les moyens de réagir sur les réseaux sociaux à la moindre action des marques.

Plus encore que le vert, la couleur des marques doit être la transparence. Traçabilité et authenticité doivent être

anticipées et ne peuvent plus être mises en œuvre par réaction.

La garantie que le produit porte en lui une belle et vraie histoire, de sa fabrication à sa mise sur le marché, et non du « storytelling » est indispensable. L'histoire ne peut plus être apposée sur le produit. Elle doit être intrinsèque au produit et à la vie de l'entreprise; on passe ainsi du « storytelling » au « storyproving ». Comme le démontrent une série d'actions menées en 2017, les deux groupes leaders, LVMH et Kering l'ont bien compris.

Ainsi en est-il de la charte sur les relations de travail avec les mannequins signée par Kering et LVMH en septembre 2017, exemple d'une action anticipatrice qui valorise les deux groupes habituellement concurrents. La charte promeut des standards élevés d'intégrité, de responsabilité et de respect vis-à-vis des mannequins. Au-delà de l'attention particulière portée à la qualité des conditions de travail des mannequins, la charte s'articule autour de plusieurs engagements majeurs (respect de la dignité, intégrité et responsabilité).

Même si 58 % des consommateurs chinois sont prêts à payer plus cher pour des marques éthiques (étude Mintel China, 2017), il existe des différences de perception des enjeux environnementaux et sociaux.

Au-delà de l'effet d'image pour les groupes, ces thématiques ont aujourd'hui une résonance stratégique. Il ne s'agit plus seulement du respect de règles ou chartes, mais de répondre à l'évolution des modes de consommation des nouveaux clients du luxe : les Millennials.

De nouveaux acteurs mettant le développement durable au cœur de leur stratégie pourraient transformer les marchés du luxe

On l'a compris, les marques doivent désormais faire du développement durable et de la responsabilité sociale un axe intégral de leur stratégie, au risque d'une perte d'image et de ventes. Plus encore, la menace de ne plus être dans la course est palpable pour les acteurs qui s'affranchiraient de telles résolutions. Dans le même temps, les initiatives de nouveaux acteurs centrées sur une stratégie écologique fleurissent.

Les matières fabriquées à partir de fibres nouvelles se développent : soie artificielle à partir d'oranges, « cuir » d'ananas ou cuir à base de cellules animales multipliées en laboratoire... Si certaines techniques en sont à leurs balbutiements, d'autres en revanche sont parvenues à maturité.

Ainsi, le diamant « non minier », comme celui proposé par Diamond Foundry, un laboratoire américain, a atteint une perfection qui rend très difficile de le différencier du diamant naturel. Ce marché va-t-il - comme celui de la perle de culture - se développer en parallèle du marché du diamant naturel ? Ou bien va-t-il le « disrupter » à travers l'argument éthique ?

Les marques s'inquiètent de proposer des diamants artificiels aux côtés des diamants naturels : comment justifier cette offre parallèle auprès de ses clients ? Des diamants artificiels, moins chers mais aussi beaux, à côté de diamants naturels dont la rareté est l'un des arguments de vente ?

NOUVELLES VALEURS ET DEMANDES DES CLIENTS BOUSCULENT LES MODÈLES TRADITIONNELS

Voici quelques exemples sur la façon dont la consommation de produits de luxe évolue, en conséquence d'un changement dans les valeurs qui animent les clients.

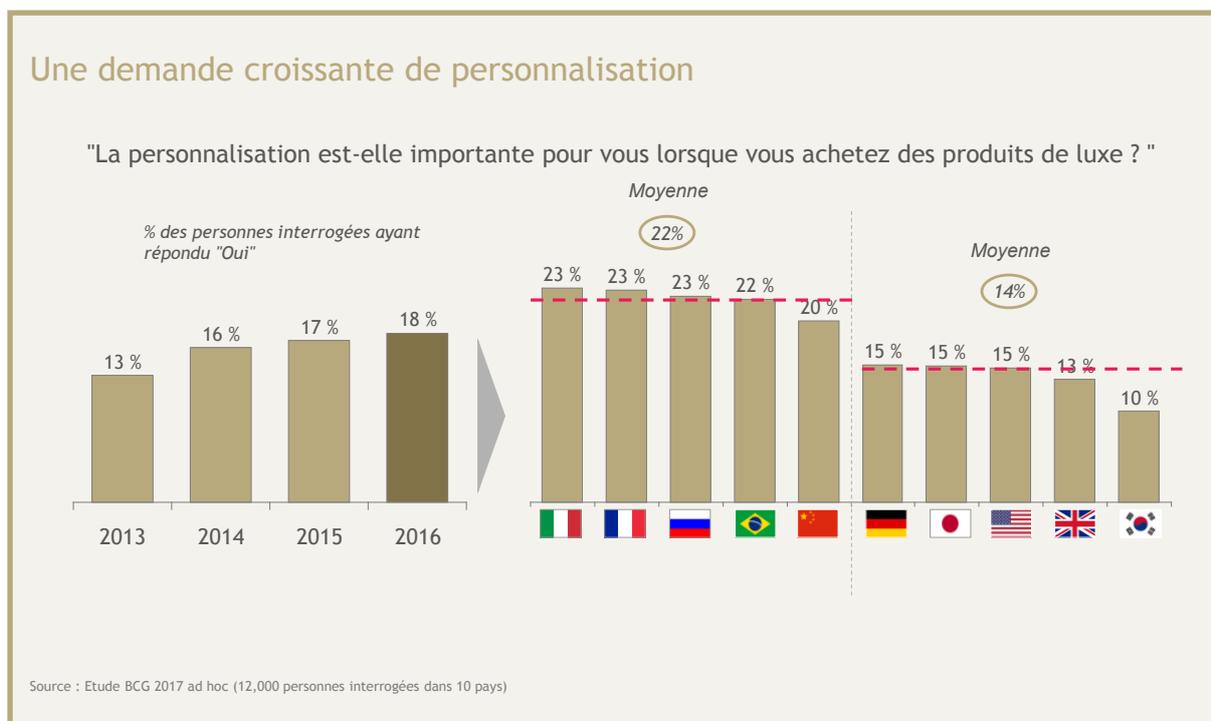
Le sur-mesure comme preuve d'exclusivité

L'étude du BCG sus-citée souligne la demande croissante des clients pour des produits personnalisés. De 13 % des clients interrogés en 2013, cette demande est passée à 18 % en 2016.

L'idée de personnalisation a évolué : ce n'est plus uniquement l'apposition d'initiales sur une chemise ou une pièce de maroquinerie mais parfois même jusqu'à la personnalisation d'une coupe de vêtements.

Pour les marques, les changements nécessaires pour répondre à ces demandes semblent immenses. Pour faire face à ce défi bon nombre d'initiatives provenant souvent de start-ups proposent de mettre en place des solutions. Elles se basent toute d'une part sur les technologies digitales et d'autre part sur l'analyse statistique de données (*data analytics*). Nous pensons, que d'ici quelques années tout au plus, plusieurs marques, en partenariat avec des acteurs innovants, proposeront des possibilités de personnalisation avancée – pour des individus ou des groupes d'individus partageant les mêmes demandes.

Cette tendance à la personnalisation s'explique par le désir croissant d'individualisation, la volonté de se réaliser pour ce qu'on est plus que pour ce que l'on possède. C'est cette même tendance qui permet à la location de biens de luxe de prendre progressivement son envol.



La location ou l'usage l'emportent sur la possession : le phénomène de Cendrillon

L'économie du partage - ou l'économie de l'usage - pourrait dépasser 300 milliards d'euros au niveau mondial en 2025 (source : PwC). Encore embryonnaire sur le marché du luxe, cette pratique a toujours existé et se développe très rapidement grâce au digital. Elle est le signal d'un changement sociétal qui fait qu'on a moins besoin de posséder, qu'on est plus dans le paraître. On peut parler de « phénomène de Cendrillon », l'idée qu'avec peu d'argent on s'offre un instant de rêve absolu, le plaisir du luxe sans forcément le posséder, pour que tout redevienne citrouille à minuit.

Il s'agit par conséquent pour les acteurs de ce marché de proposer de nouvelles expériences de luxe, et ainsi de créer un nouveau marché. L'emblème de cette réussite, *Rent the Runway*, né aux États-Unis, revendique plus de huit millions d'utilisateurs actifs après huit ans d'existence.

Face à ce succès fulgurant, de nombreuses initiatives sont créées quasiment quotidiennement sur ce marché de la location de produits de luxe : montres, vins, voitures, robes, sacs... toutes les catégories sont désormais sujettes à de nouveaux modèles de distribution. Pour les consommateurs, c'est l'usage qui compte, plus la possession.

Pour les marques de luxe, il convient de connaître les nouvelles règles de ce marché afin d'y prendre part avec deux objectifs : recruter de nouveaux clients, les plus jeunes surtout – qui achèteront des produits de luxe ultérieurement – et apprendre de ces nouveaux usages afin d'adapter son offre en conséquence (produits, prix, expérience, boutiques, site...).

L'occasion ou l'achat malin (et écolo)

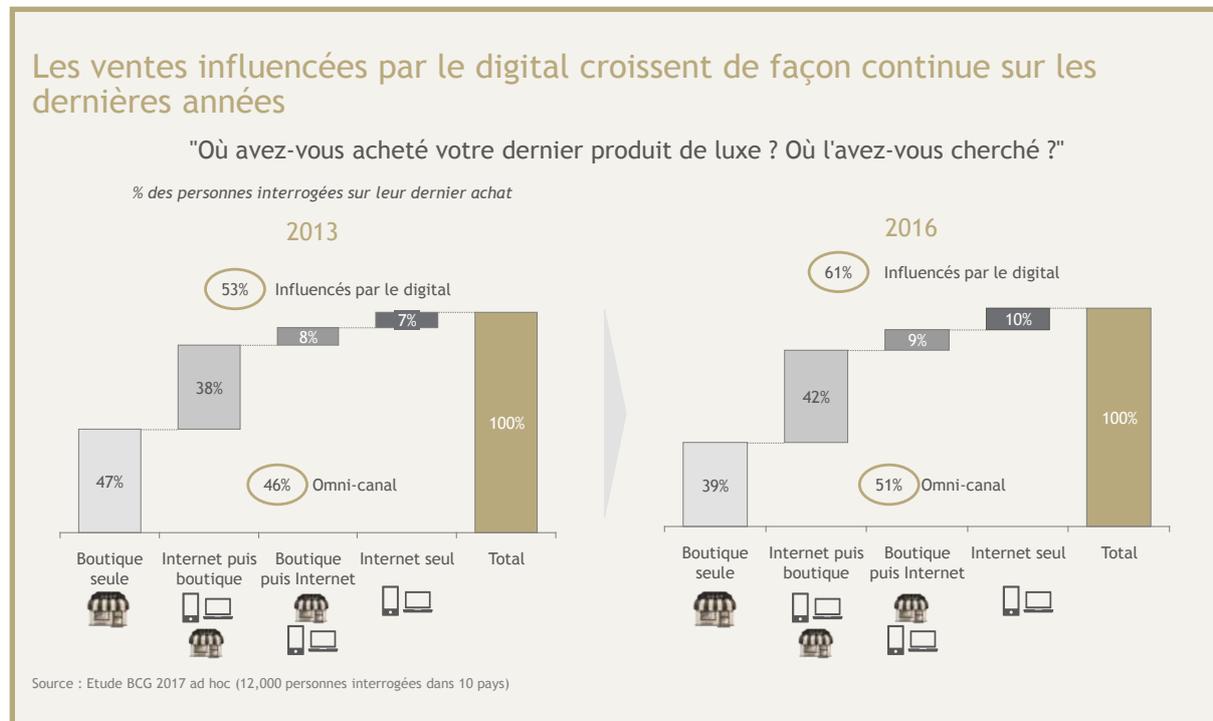
Une autre façon de profiter d'un produit de luxe sans avoir à payer le prix plein est l'achat d'occasion. De plus, pour les aficionados de recyclage, c'est l'occasion de donner une seconde vie à un produit, plutôt que d'en acheter (et d'en faire produire) un neuf.

Si les ventes d'occasion de produits de luxe ont toujours existé, notamment sur les montres et bijoux, le phénomène a pris une ampleur nouvelle avec Internet. Les effets d'échelle permettent en effet de mettre sur ce marché des produits bien plus abordables, avec un excellent niveau de service : certification, « remise à neuf », packaging et livraison.

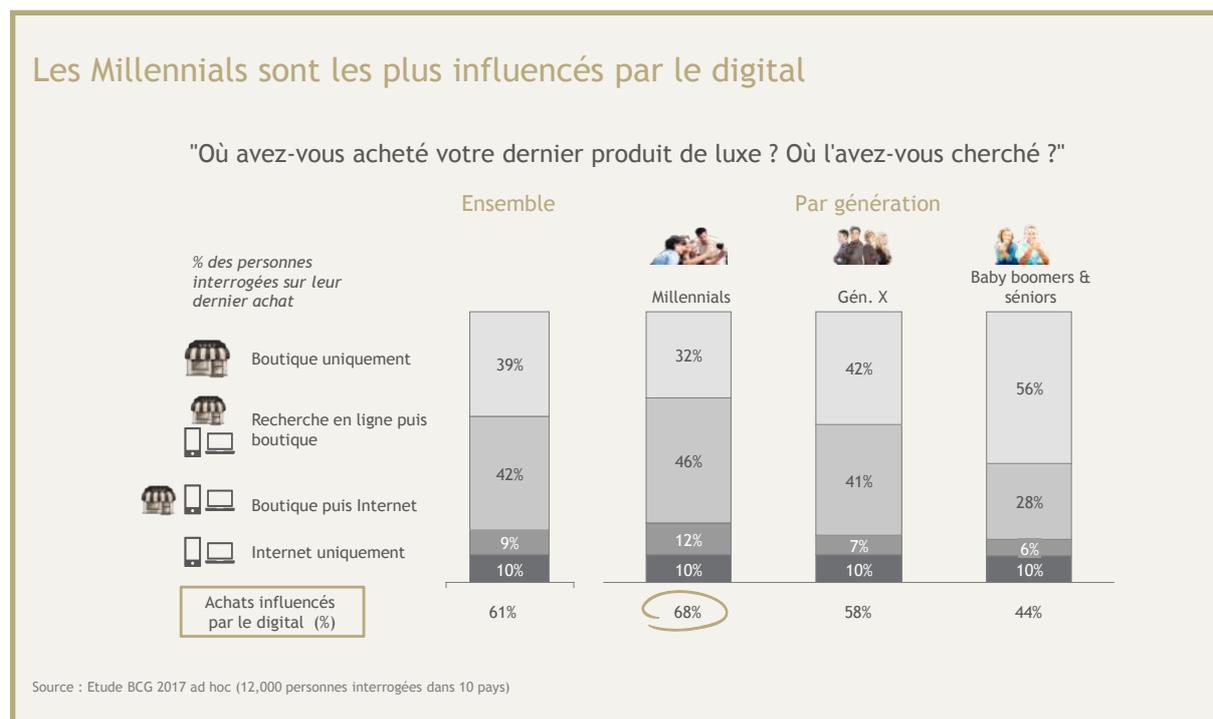
Vestiaire Collective connaît un succès foudroyant et revendique aujourd'hui huit millions de membres, grâce à une expansion géographique rapide, une offre multi-produits et un service irréprochable.

Des comportements d'achat omnicanal

En 2016, les achats impactés par le digital représentent 61 % des achats de produits de luxe : 42 % des achats sont préparés en ligne – avec recherche et comparaison – et 19 % sont achetés en ligne. Ces chiffres augmentent d'année en année.



En analysant ces chiffres par tranche d'âge, ce sont les jeunes générations, ou Millennials, qui sont sans surprise les plus impactés par le digital.



Désormais, les clients doivent donc être recrutés en bonne partie en ligne tout en conservant pour objectif principal de les faire venir en magasin, la visite demeurant l'élément central de la relation physique avec les clients, le magasin l'endroit où ils peuvent véritablement vivre l'expérience de la marque et ainsi être fidélisés.

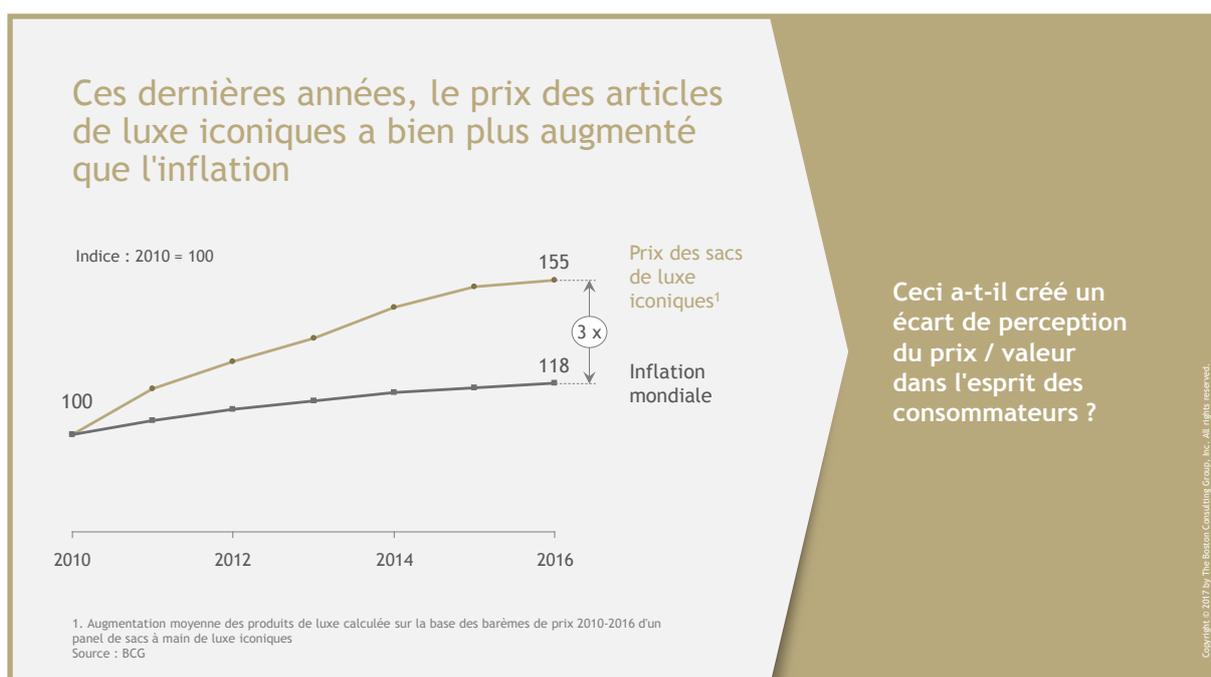
LA COHÉRENCE ENTRE PRIX ET VALEUR PERÇUE EST UN ENJEU ESSENTIEL

Pour la première fois en 2016, les consommateurs confient percevoir un déséquilibre entre les prix des produits de luxe, jugés trop élevés, et la valeur perçue du produit. Ce phénomène est particulièrement vrai aux États-Unis et en Europe, et auprès des Millennials.

Cette évolution inquiétante est le reflet d'une augmentation de prix pratiquée par une bonne partie des marques de luxe entre les années 2000 et 2015. Alors que la valeur des produits est toujours jugée bonne.

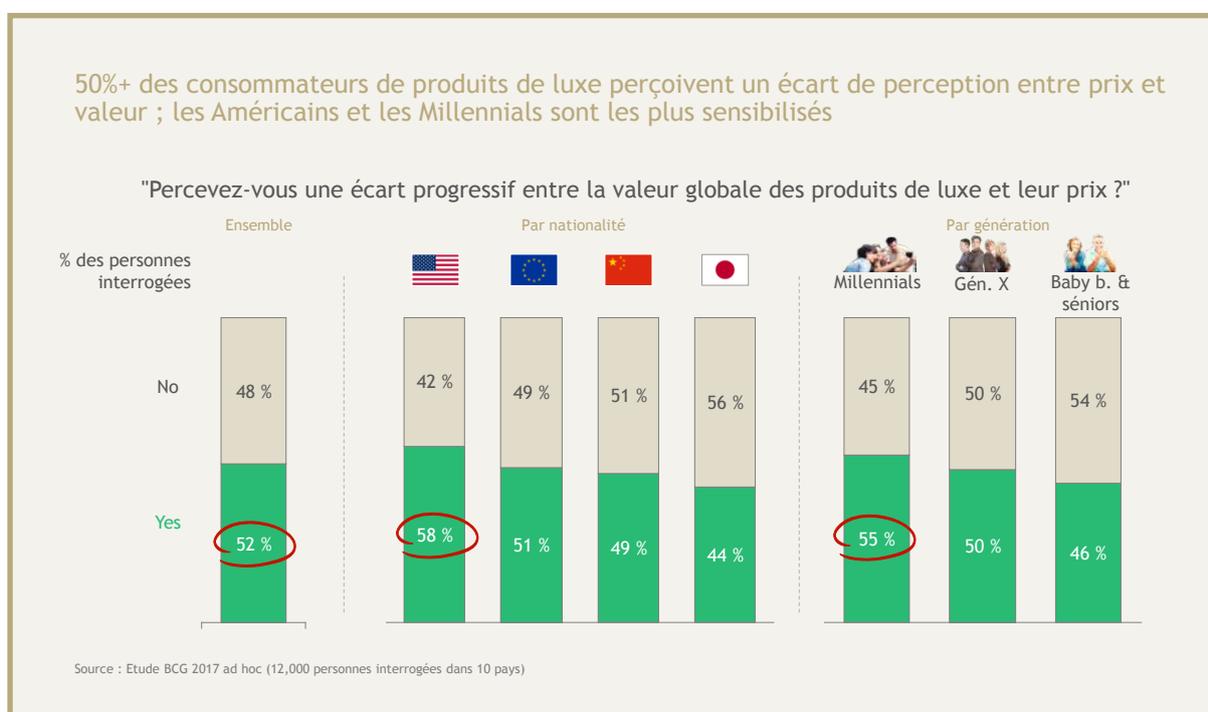
Il est donc indispensable pour les marques d'optimiser leur valeur perçue. Il faut ainsi éviter de créer les produits accessibles comme des versions « allégées » des produits les plus haut de gamme. Cela peut favoriser une perception décevante de la valeur perçue. C'est pourquoi les marques de luxe auront intérêt à positionner leurs produits (et en particulier ceux d'entrée de gamme) en prêtant une attention particulière à leur valeur perçue.

Ainsi, entre 2010 et 2016 la croissance des prix des produits de luxe « iconiques » saisie à partir d'une enquête portant spécifiquement sur les sacs à main fait apparaître une forte déconnexion entre leur prix et l'évolution globale de l'inflation : leur prix moyen a augmenté de plus de 55 % pendant que l'inflation n'était que de 3 % par an en moyenne (+18 % sur six ans). Le rythme d'augmentation relative des sacs à main iconiques a donc été trois fois plus rapide.



Cette situation insolite démontre qu'un facteur d'amplification du prix des produits de luxe est apparu de manière durable ce qui conduit à une certaine désaffection, une rupture, « une disruption » de la part des acheteurs. Plus de 50 %, toutes catégories confondues, expriment ce hiatus entre le prix et la valeur perçue, majoritairement aux États Unis (58 %) et de manière significative mais minoritaire au Japon (44 %). Ce constat se retrouve dans les catégories sociologiques liées à l'âge moyen de la population, puisque les Millennials perçoivent cette fracture pour 55 % d'entre eux contre 46 % pour les baby-boomers et la *silver generation*.

Ce phénomène pourrait s'amplifier si l'écart entre valeur perçue et prix continue de se creuser du fait d'une divergence accrue entre prix des biens iconiques et inflation. Ces résultats amènent à penser qu'il serait utile d'élargir le champ de l'étude à d'autres produits iconiques de manière à disposer d'indicateurs permanents de la valeur perçue. Ce serait particulièrement utile pour les marques et leur permettrait de mieux orienter leur politique de prix sortant ainsi progressivement d'une économie de l'offre pour aller vers une économie partagée reflétant mieux le degré de perception par les acheteurs de la qualité des produits ou services et de leur incarnation dans le prix.



Ainsi, une analyse plus approfondie de cette rupture entre le prix et la valeur perçue a montré que 37 % des causes impliquées par les personnes sondées tenaient à des aspects qualitatifs ne reflétant plus, ou moins bien, la valeur du bien et donc son prix.

2/3 de l'écart de perception proviennent du prix, 1/3 de la perte d'exclusivité et d'une moindre qualité du produit

"En pensant à votre marque de luxe préférée, vous avez indiqué avoir noté un écart entre la valeur globale et le prix. Quelles en sont les principales raisons ?"



1. Réponse à choix multiple (classement de trois raisons)
Source : Etude BCG 2017 ad hoc (12,000 personnes interrogées dans 10 pays)

En conclusion, il ressort que les nouvelles valeurs du luxe ne pourront pénétrer durablement une clientèle croissante – mais de plus en plus diversifiée – si le curseur du prix ne reflète les exigences nouvelles d'éthique et de développement durable. Ces facteurs qualitatifs sont en train de prendre une place déterminante dans la valeur des biens de luxe et joueront peut-être le rôle d'un modérateur de la valeur perçue justifiant la hausse de prix.



Contacts presse

BCG

lebret.claire@bcg.com

06.07.46.63.25

Centre du luxe et de la création

contact@centreduluxe.com

01.56.58.50.74